

**М.В Рета**

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків

## **Формування організаційної моделі управління витратами на етапі створення нової продукції**

*У статті розглянута існуюча система управління витратами підприємства. Розглянуто питання формування ефективної системи управління витратами процесу створення нової продукції на основі комплексного підходу.*

*In the article the considered basic directions of optimization of innovative activity of enterprise. The question of effective management by the charges of process of creation of new products is considered on the basis of method of the dynamic programming.*

Економічний результат діяльності підприємства залежить, у першу чергу, від розміру доходів та витрат на створення, виробництво і реалізацію продукції. Одним із шляхів покращення діяльності підприємства є ефективне управління його витратами. Сучасні підприємства стратегічно спрямовані на підвищення конкурентоспроможності за рахунок реалізації інноваційних проектів та втілення у виробництво інноваційних продуктів. У період створення нового продукту (СНП) приймаються рішення про технічні властивості нового виробу, методи його виготовлення, майбутню ціну та ін. На стадії виробництва та реалізації продукту майже не можливо переглянути більшість прийнятих рішень, і тому, можливості зниження витрат на цих етапах досить обмежені. Отже, має певний сенс приділити увагу витратам, які здійснюються на стадії створення нового продукту.

Теоретичні та практичні питання управління витратами розглядалися в роботах О.С. Бородкіна, Н.Г. Данілочкіної, М.Г. Чумаченко, Т.П. Карпової, В.О. Ластовецького, І.Б. Тадики, С.А. Ніколаєвої, В.Ф. Палія, Є. Кермова, П. Завліна. Проте, більшість фахівців досліджують питання управління виробничими витратами.

Метою статті є висвітлення принципів побудови організаційної моделі управління витратами (УВ), що забезпечить підвищення ефективності процесу СНП.

Управління витратами на етапі СНП вирішує дві ключові задачі: управління собівартістю нового продукту та управління вартістю самої розробки.

На кожному підприємстві, постійно здійснюються моніторинг витрат. Але не кожен процес планування, обліку, аналізу та контролю за витратами може вважатися повноцінною системою УВ. Для того, щоб можна було говорити про існування СУВ необхідно, щоб збудована система забезпечувала:

- інформаційний зв'язок між усіма учасниками процесу СНП, у тому числі з тими, які належать до різних підрозділів підприємства;
- ефективний контроль за виконанням поточних функціональних обов'язків співробітниками причетними до СНП;
- аналіз та контроль за використанням матеріальних, фінансових, трудових та інших ресурсів;
- проведення аналізу зміни вимог до проекту в процесі його виконання з метою його корегування;

На сьогоднішній день на більшості промислових підприємств процес СНП організаційно збудований як лінійно–функціональна система: головний конструктор забезпечує фактичну інтеграцію усього процесу створення. Система планування та обліку витрат збудована за принципом планового (нормативного) кошторису, що не дає можливості відстежити процес формування витрат та знайти місця перевищення витрат. Не існує економічних підстав для взаємодії структурних підрозділів в процесі розробки нової продукції. Таким чином, в існуючій системі не можливо забезпечити постійний контроль, аналіз, та корегування фактичних відхилень витрат від запланованих та ін. Ці функції частково розподілені між генеральним конструктором, начальниками бюро та відділів, планово – економічними службами підприємства, що значно знижує ефективність управління витратами в процесі СНП.

З метою ліквідації визначених недоліків необхідно збудувати систему управління витратами, як основне інформаційне джерело загальної системи управління, за місцями виникнення витрат та центрами відповідальності.

На кожному підприємстві, звичайно, повинен бути диференційований підхід до формування організаційної моделі управління витратами. Для машинобудівного підприємства, можна запропонувати наступну модель організації СУВ, яка об'єднує найважливіші для процесу СНП функціональні служби (рис. 1).

Центри відповідальності необхідно створювати в залежності від організаційної структури управління та функцій [1,2,3]. Для раціонального пошуку центрів відповідальності необхідно дотримуватися наступних правил:

- центри відповідальності повинні формуватися за тематичним напрямками розробок;

- центр відповідальності повинен контролювати витрати (носії витрат) за усіма етапами розробки;
- для центрів відповідальності має бути визначена єдина система показників для оцінки витрат та обсягу виконаних робіт;
- для центрів відповідальності мають бути розроблені єдині схеми документообороту для внутрішньої та зовнішньої звітності.

З нашого погляду в якості центрів відповідальності, необхідно виділити менеджерів проектів, яким буде підпорядкована певна кількість проектів в залежності від напрямку розробки. Таке виокремлення дозволить менеджерами проектів самостійно планувати фінансування підпорядкованих їм проектів на плановий (бюджетний) період та на увесь запланований термін виконання проектів. Загальне управління процесом СНП має проводити керівник із загального управління розробками, але виділивши центри відповідальності буде досягнута певна децентралізація процесу, що дозволить головному менеджеру оперативно втручатися у «проблемні» ділянки процесу СНП.

Місця виникнення витрат – це структурні підрозділи підприємства, в яких відбувається планування, нормування та облік витрат. Виділення місць виникнення витрат дає змогу встановити причинно – наслідкові зв'язки між місцями використання ресурсів та цільовими потребами процесу створення нової продукції.

Для ефективного функціонування системи управління витратами її ключовим елементом має стати центр аналізу проектів, який має здійснювати загальний аналіз перебігу процесу СНП, а також аналіз матеріальних, трудових, фінансових ресурсів процесу СНП.

Управління витратами через місця виникнення та центрами відповідальності допомагає проаналізувати внесок кожного підрозділу у формування загальної вартості розробки (проекту). Розподіл витрат за центрами відповідальності та місцями виникнення витрат дозволить децентралізувати процес управління витратами та дає можливість спостерігати за їх формуванням на всіх етапах управління. Надасть можливість прогнозувати витрати на СНП та враховувати постійні зміни до вимог проектів.

Література:

1. Топчиев. Е. Построение финансовой структуры инновационной бизнес – единицы/ [http:// www.iteam.ru/](http://www.iteam.ru/);
2. Палий В.Ф. Основы калькулирования- М: Финансы и статистика,1987 - 288 с.
3. Лутц Роберт Семь законов «Крайслер». – М: Альпен Пабlishер,2003 – 283 с.

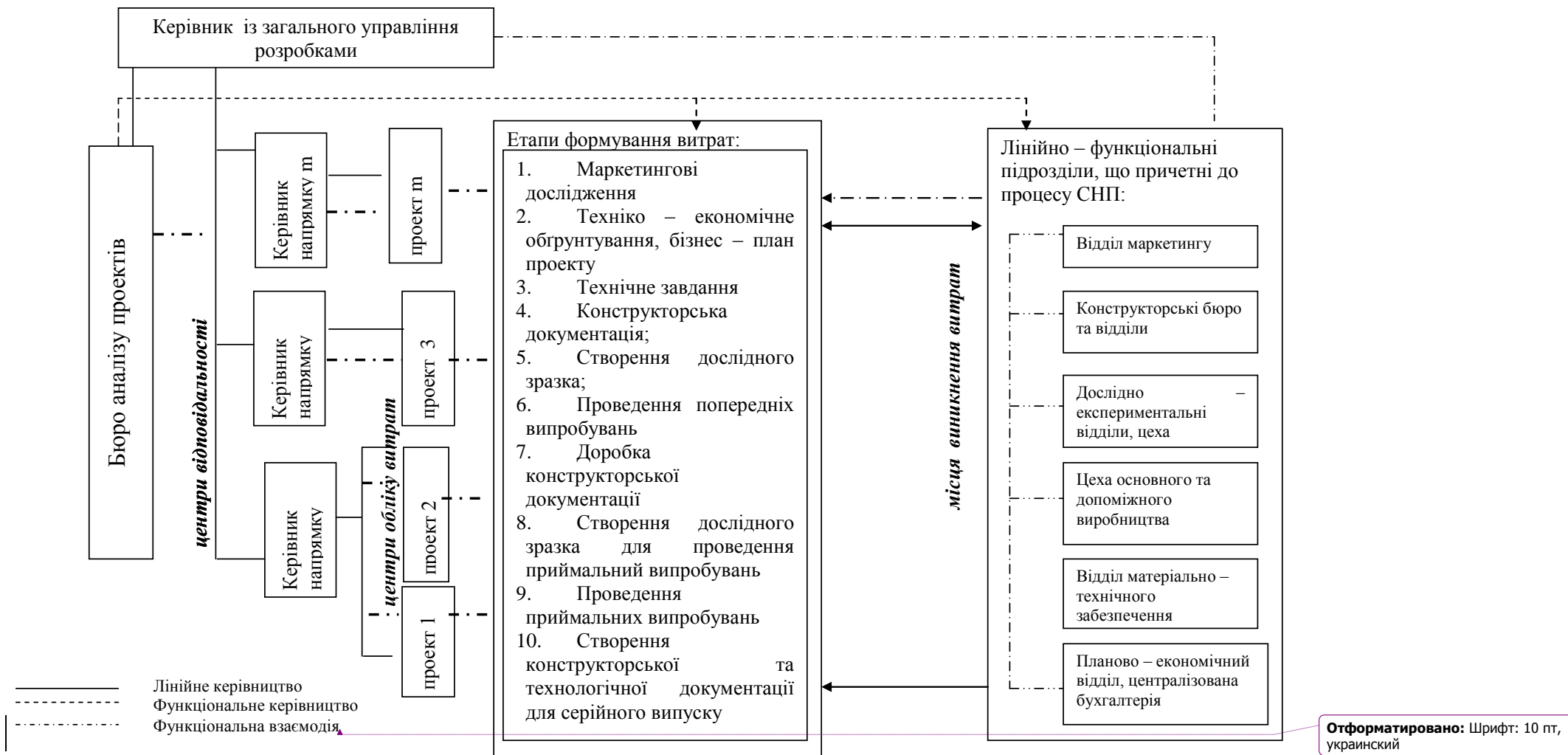


Рис. 1 Принципова організаційна модель управління витратами на етапі СНП